

【11】イノベーションの原理 [I] イノベーションの方法
イノベーションと企業家精神 (P・ドラッカー)

(1) イノベーションの原理と条件

医者も長くやっていれば、患者の奇跡的な回復に出会うことがある。不治の患者が突然治る。自然に治ることもあれば、信仰によって治ることもある。奇妙な食餌療法によって治ることもあれば、昼間眠って夜起きることで治ることもある。このような奇跡を一切認めず、単に非科学として片づけることは愚かである。それらのことは現実には起こっている。

しかしだからと言って、それらの奇跡的な回復を医学書に載せ、医学生相手に講義する医学者はいない。なぜならば、それらのことは、再び行なうことも、教えることも、学ぶこともできないからである。しかも、それらの療法では、回復する者はわずかであって、圧倒的に多くが死ぬ。

①体系としてのイノベーション

これと同じように、本書において述べてきた七つの機会と関係なく行われるイノベーションがある。それは、目的意識もなく、組織的、体系的でもなく行われるイノベーションである。靈感によるイノベーション、天才のひらめきによるイノベーションである。しかしそのようなイノベーションは、再度行なうことはできない。教えることも、学ぶこともできない。天才になる方法を教えることはできない。

そのうえ、発明やイノベーションの逸話集がほのめかすほどには、天才のひらめきはあるものではない。私自身、ひらめきが実を結んだのを見たことがない。アイデアはアイデアのまま終わる。

歴史上最も偉大な発明の天才がレオナルド・ダ・ヴィンチであることは間違いない。彼のノートには、潜水艦、ヘリコプター、溶鉱炉など、息を呑むようなアイデアが記されている。しかし1500年当時の技術や機械では、それらは一つとして、イノベーションとして実を結ぶことがなかった。当時の社会や経済に受け入れられるはずもなかった。

(学校では、蒸気機関はジェムズ・ワットが発明したと教えている。しかし技術史家は、実用的な最初の蒸気機関を作ったのは、1712年のトーマス・ニューコメンだという。それはイギリスの炭鉱で水を汲み上げるのに使われた。

ワットとニューコメンは目的意識を持ちつつ、組織的かつ体系的にイノベーションを行った。特にワットの蒸気機関は、(シリンダーの製造技術という)新しい知識と、(コンデンサーという)それまで欠落していた設計とが結合して実現されたイノベーションだった。しかも、ニューコメンの(すでに数千台が実用に供されていた)蒸気機関によって、世に受け入れられる素地が出来ていた。

しかし、最初にエンジンを構想し、ひいては今日の近代技術を生み出したのは、ワットでもニューコメンでもなかった。それは、天才的なひらめきによってそれを構想したアイルランド人の偉大な科学者ロバート・ボイルだった。だが彼のエンジンは動かなかったし、動くはずもなかった。ピストンの動力として火薬の爆発を利用していたため、

【11】イノベーションの原理 [I] イノベーションの方法
イノベーションと企業家精神 (P・ドラッカー)

上下運動の都度、分解してシリンダーの筒を拭かなければならなかった。

しかし、このボイルのアイデアから出発して、彼の助手だったドウニ・パパン、ニューコメン、さらにはワットが、実用エンジンの開発に取り組んだ。天才ボイルが生み出したものはアイデアだった。彼の業績は、技術史やイノベーション史ではなく、アイデア史に残されるべきものだった。

目的意識、分析、体系によるイノベーションだけが、イノベーションの方法として提示され、論ずるに値する。しかも、イノベーションとして成功したもののうち少なくとも90%は、そのようなイノベーションである。体系を基礎とし、かつそれを完全に身につけて、初めてイノベーションは成功する。

それでは、その体系の中核となるべき『イノベーションの原理』とは何か。イノベーションに必要な「なすべきこと」と「なすべきでないこと」は何か。そして、私が必要条件と呼ぶものは何か。

②なすべきこと

(i) イノベーションが目的意識を持って体系的に行われるためには、「機会の分析」から始めなければならない。私が『イノベーションの七つの機会』と呼ぶものを徹底的に分析することから始めなければならない。もちろんイノベーションの分野が異なれば、機会の種類も異なる。時代が変われば、機会の重要度も変わる。

(たとえば人口構造の変化は、製紙プロセスにおいて欠落したものを探している者にとっては、ほとんど意味がない。

あるいは、新しい知識と言えども、人口構造の変化によってもたらされたニーズを満たすべく、新しい社会的な仕組みについてイノベーションを行おうとする者にとっては、ほとんど意味がない。)

しかし、いかなる場合においても、すでに列挙したイノベーションの機会のすべてについて、体系的に分析し、検討していくことが必要である。単に留意するだけでは十分でない。検討は常に組織的に行なわなければならない。イノベーションの機会を体系的に探さなければならない。

(ii) イノベーションとは、理論的な分析の問題であるとともに、知覚的な認識の問題でもある。したがって、イノベーションを行おうにあたっては、外に出、見、質問し、聞かなければならない。このことはいかに強調してもしすぎることはない。

イノベーションに成功する者は、右脳と左脳の両方を使う。数字を見るとともに、人を

【11】イノベーションの原理 [I] イノベーションの方法
イノベーションと企業家精神 (P・ドラッカー)

見る。「いかなるイノベーションが必要か」を分析をもって知ったあと、外に出て、知覚を持って顧客や利用者を知る。知覚を持って、彼らの期待、価値、ニーズを知る。

イノベーションに対する社会の受容度も、知覚によって知る。顧客にとっての価値も、また、そのようにして知る。自らのアプローチの仕方が、やがてそれを使うことになる人たちの期待や習慣にマッチしているかいないかも知覚によって感じとることができる。

こうして初めて、「やがてこれを使うことになる人たちが、使いたくなり、使うことに利益を生み出すようになるためには、何を考えなければならないか」という問いを発することができる。さもなければ、正しいイノベーションを間違った形で世に出すことになる。

(その一例が、アメリカで学校教育用のコンピュータ・プログラムを開発した人たちである。彼らが開発したせつかくのプログラムも、コンピュータに恐れをなした教師たちには受け入れられなかった。彼ら教師たちは、コンピュータが自分たちを助けてくれるものではなく、脅かすものであると受け取っていた。)

(iii) イノベーションに成功するためには、単純かつ具体的なものに的を絞らなければならない。一つのことだけに集中しなければならない。さもなければ混乱する。単純でなければ機能しない。

新しいものは必ず問題を生じる。複雑であつては、直すことも調整することもできない。成功したイノベーションは驚くほど単純である。まったくのところ、イノベーションに対する最高の賛辞は、「なぜ、自分は思いつかなかったのか」である。新しい市場や新しい使用法を生み出すイノベーションでさえ、具体的に方向性を決めたものでなければならない。具体的なニーズと成果に的を絞らなければならない。

(iv) イノベーションに成功するためには、小さくスタートしなければならない。大掛かりであつてはならない。具体的なことを一つ行なうだけでよい。

(たとえばレールの上を走る車両が、走りながら電力の供給を受けるというイノベーションが電車を生み出した。)

マッチ箱に常に(50本という)同数のマッチ棒を詰めるというイノベーションが、マッチ箱の詰め入れのオートメ化をもたらし、それを行ったスウェーデンのマッチメーカーに対し、半世紀近くに及ぶ世界市場の独占をもたらした。)

あまりに大掛かりな構想、産業に革命を起こそうとする計画はうまくいかない。多少の資金と人材をもって、限定された市場を対象とする小さな事業としてスタートしなければならない。さもなければ、必ず必要となる調整や変更のための時間的な余裕がなくなる。イノベーションが、最初の段階からほぼ正しいという程度の物以上であることは稀である。

そして変更がきくのは、規模が小さく、人材や資金が少ない場合だけである。

(v) とはいえ、最後の「なすべきこと」として、イノベーションに成功するためには、最初から『トップ (基準決定者) の地位』を狙わなければならない。

必ずしも大事業になることを狙う必要はない。事実、あるイノベーションが大事業となるか、まあまあの程度のもので終わるかは、誰も知ることができない。だが、最初から『トップ (基準決定者) の地位』を狙わないかぎり、イノベーションとはなり得ず、自立した事業とさえなることはできない。

具体的な戦略としては、産業や市場において支配的な地位を狙うものから、プロセスや市場において小さなニッチを狙うものまで、いろいろありうる。しかし、企業家としての戦略は、全て何らかの領域において、『トップ (基準決定者) の地位』を得るものでなければならない。さもなければ、競争相手に機会を与えるだけに終わる。

(2) イノベーションの三つの「べからず」

そしていいよ、三つの「べからず」がある。

(i) 第一に、凝りすぎてはならない。イノベーションの成果は、「普通の人間が利用できるもの」でなければならない。

多少なりとも大きな事業にしたいのであれば、さほど頭もよくない人たちが使ってくれなければ話にならない。つまるところ、大勢いるのは普通の人たちである。組み立て方や使い方のいずれについても、凝りすぎたイノベーションはほとんど確実に失敗する。

(ii) 第二に、多角化してはならない。散漫になってはならない。一度に多くのことを行おうとしてはならない。これは、「なすべきこと」の一つとしての的を絞ることと同義である。

「核」とすべきものから外れたイノベーションは雲散する。アイデアにとどまり、イノベーションに至らない。ここでいう「核」とは、技術や知識に限らない。市場であることもある。事実、市場についての知識の方が、技術についての知識よりもイノベーションの「核」となる。

イノベーションには「核」が必要である。さもなければあらゆる活動が分散する。イノベーションにはエネルギーの「集中」が不可欠である。イノベーションを行おうとする人たちが、互いに理解しあっていることが必要である。そのためにも、統一、すなわち『共通の核』となるものが必要である。多様化や分散はこの統一を妨げる。

(iii) 第三に、イノベーションを未来のために行ってはならない。現在のためにイノベーションを行わなければならない。

たしかに、イノベーションは長期にわたって影響を与えるかも知れないし、20年経たなければ完成しないかもしれない。

【11】イノベーションの原理 [I] イノベーションの方法
イノベーションと企業家精神 (P・ドラッカー)

(コンピュータは、最初の実用機が市場に出て25年後の1970年代の初めまで、ビジネスにさほど大きな影響を与えなかった。しかしそれは、科学計算、給与計算、パイロット訓練のシミュレーションに初めから利用することができた。)

だが、「25年後には大勢の高齢者がこれを必要とするようになる」というのでは十分ではない。「これを必要とする高齢者はすでに大勢いる。もちろん時間が味方である。25年後には、もっと大勢いる」と言えなければならない。

現在の時点で直ちに利用できなければ、ダ・ヴィンチのノートに描かれたスケッチと同じであって、アイデアにとどまる。われわれのほとんどはダ・ヴィンチほどの才能を持っていない。われわれのノートが、それだけで不滅の価値を持ち続けることはない。

(このことを完全に理解していたのが、エジソンだった。彼以外の発明家たちは、すでに1860年から65年頃にかけて電球の発明にかかっていた。しかし彼は、必要な知識が揃うまで10年待った。それまでは、電球は明日のことに属していた。彼は必要な知識が揃ったとき、すなわち電球が可能なものになったとき、二年間にわたって膨大なエネルギーと有能な人材を集中的に投入した。)

イノベーションには長いリードタイムが伴うときがある。医薬品の開発研究では10年を要することも珍しくない。しかしそれにもかかわらず、今日、医療上のニーズが存在していない医薬品の開発研究に着手する製薬会社はない。

(3) イノベーションを成功させる三つの条件

そして最後に、三つの条件がある。いずれも当然のことでありながら、しばしば無視されている。

(i) 第一に、イノベーションとは「集中」でなければならない。イノベーションを行うには知識が必要である。創造性を必要とすることも多い。事実、イノベーションを行う人たちの中には、卓越した才能を持つ人たちがいる。だが、彼らが同時に異なる分野で働くことはほとんどない。あの恐るべきイノベーションの才能を持っていたエジソンでさえ、電気の分野でしか働かなかった。イノベーションに優れたニューヨークのシティバンクが、小売業や医療についてイノベーションを行おうとすることはあり得ない。

イノベーションには、他の仕事と同じように、才能や素地が必要である。しかしイノベーションとは、あくまでも「意識的かつ集中的な仕事」である。勤勉さと、持続性、それに献身を必要とする。これらがなければ、いかなる知識も、創造性も、才能も、無駄となる。

【11】イノベーションの原理 [I] イノベーションの方法
イノベーションと企業家精神 (P・ドラッカー)

(ii) 第二に、イノベーションは、「強み」を基盤としなければならない。イノベーションに成功するものは、あらゆる機会を検討する。そして「自分や自分の会社に最も適した機会はどれか。自分（あるいは自分たち）が最も得意とし、実績によって証明済みの能力を生かせる機会は何か」を問わなければならない。このとき、イノベーションの仕事は他の仕事と変わるところがない。それどころか、イノベーションほど、自らの強みを基盤とすることが重要なものはない。イノベーションにおいては、知識と能力の果たす役割が大きくしかもリスクを伴うからである。

イノベーションには「相性」も必要である。何事も、その価値を心底信じていなければ成功しない。当然のことながら、恐ろしく生真面目であることを自他共に認める科学志向の人たちからなる製薬会社が、口紅や香水で成功したことはない。イノベーションの機会そのものが、イノベーションを行おうとする者の『価値観』と合っていなければならない。彼らにとっての意味のある重要なものでなければならない。さもなければ、忍耐強さを必要とし、かつ欲求不満を伴う厳しい仕事ができない。

(iii) 第三に、イノベーションはつまるところ、経済や社会を変えるものでなければならない。それは、消費者、教師、農家、眼科手術医などの行動に変化をもたらさなければならない。プロセス、すなわち働き方や生産の仕方に変化をもたらさなければならない。イノベーションは、市場にあって、市場に集中し、市場を震源としなければならない。

(1、2年前、企業家精神をテーマにしたある大学のセミナーで、心理学者たちの発言を聞いたことがある。さまざまな意見が交わされたが、「企業家的な資質がリスク志向である」ということでは意見が一致していた。ところがまとめの段階で、あるプロセス上のギャップを機会としてイノベーションに成功し、25年で世界的な事業に育てたある有名な企業家がコメントを求められた。

「私は皆さんの発言に戸惑っています。私自身、大勢の企業家やイノベーターを知っているつもりですが、今まで、いわゆる企業家的な人には会ったことがありません。私が知っている成功した人たちに共通している点はただ一つ、それは「リスクを冒さない」ということです。彼らは皆、冒してはならないリスクを明らかにし、それを最小限にしようとしています。そうでなければ、成功はおぼつきません。私自身、リスク志向であったならば、不動産や商品取引、あるいは母が希望したように画家になっていたと思います。」

これは私の経験とも一致する。私も、成功した企業家やイノベーターを大勢知っているが、彼らの中にリスク志向の人はいない。通俗心理学とハリウッド映画によるイメージは、まるでスーパーマンと円卓の騎士の合成である。しかし、実際にイノベーションを行う人たちは、小説の主人公のようではない。リスクを求めて飛び出すよりも、時間をかけてキ

【11】イノベーションの原理 [I] イノベーションの方法
イノベーションと企業家精神 (P・ドラッカー)

キャッシュフローを調べている。

イノベーションにはリスクが伴う。しかし、スーパーでパンを買うために車に乗ることにリスクは伴う。そもそも、あらゆる経済活動にリスクが伴う。しかも昨日を守ること、すなわちイノベーションを行わないことのほうが、明日をつくることよりも、はるかに大きなリスクを伴う。

イノベーションは、どこまでリスクを明らかにし小さくできるかによって、成功の度合いが決まる。どこまでイノベーションの機会を体系的に分析し、的を絞り、利用したかによって決まる。まさに成功するイノベーションは、予期せぬ成功と失敗、ニーズの存在に基づくものなど、リスクの限られたイノベーションである。あるいは、新しい知識によるイノベーションのように、たとえリスクが大きくとも、その大きさを明らかにすることのできるイノベーションである。

イノベーションに成功する者は保守的である。保守的たらざるを得ない。彼らはリスク志向ではない。機会志向である。